

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDO GRESELLE HARTMANN

**GESTÃO DE PROJETOS – UMA FERRAMENTA NA ELABORAÇÃO DE
RELATÓRIOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

**CURITIBA
2014**

FERNANDO GRESELLE HARTMANN

**GESTÃO DE PROJETOS - UMA FERRAMENTA NA ELABORAÇÃO DE
RELATÓRIOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto

**CURITIBA
2014**

RESUMO

O cenário competitivo atual exige das organizações um alto nível de resiliência organizacional. Tal cenário evidencia o papel do gerenciamento de projetos, o qual envolve múltiplas áreas de conhecimento e que gera resultado através de trabalhos em equipe de uma maneira ágil e estratégica. Uma grande parcela de grandes empresas ainda não adotou a cultura de gerenciamento de projetos, executando suas atividades sem padronização e muitas vezes a esmo. Face a esse contexto, o presente trabalho tem como objetivo principal desenvolver uma proposta de projeto para uma organização do ramo de telecomunicações que necessita implementar novos relatórios de remuneração variável. Para tanto o autor abordará fatores inerentes ao gerenciamento de projetos para a iniciação e planejamento deste projeto visando à otimização de recursos, bem como a formalização das atividades necessárias para a correta execução do projeto. Para tanto, através dos objetivos específicos deste trabalho busca-se também analisar o processo atual de remuneração variável da organização e verificar se a mesma já adota as premissas de gerenciamento de projetos na execução de suas atividades. Aliando a análise organizacional com a metodologia de gerenciamento de projetos verificou-se que as etapas de gerenciamento de projeto podem catalisar o desenvolvimento de novos relatórios da organização Telecom X. Obtiveram-se através do detalhamento do planejamento do projeto que é viável a implementação dos relatórios de remuneração variável de acordo com as premissas de gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Remuneração Variável. Planejamento.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- SEQUÊNCIA DAS FASES NO CICLO DE VIDA DE UM PROJETO.	8
FIGURA 2 – LIMITES DO PROJETO.....	9
FIGURA 3 - GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO.....	13
FIGURA 4 - ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS.....	17
FIGURA 5 – REPRESENTAÇÃO GRAU DE PODER/INTERESSE..	44
FIGURA 6 - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTO	1
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 PROBLEMA	2
1.4 JUSTIFICATIVA	2
1.5 OBJETIVO GERAL	3
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.7 CONTRIBUIÇÃO GERAL	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 HISTÓRIA GESTÃO DE PROJETOS	5
2.2 CONCEITOS DE PROJETO	5
2.3 CICLOS DE VIDA DE UM PROJETO	7
2.4 GRUPOS DE PROCESSOS DE UM PROJETO	8
2.4.1 <i>Processos de Iniciação</i>	9
2.4.2 <i>Processos de Planejamento</i>	10
2.4.3 <i>Processos de Execução</i>	13
2.4.4 <i>Processos de Monitoramento e Controle</i>	14
2.4.5 <i>Processos de Encerramento</i>	16
2.5 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
2.5.1 <i>Gerenciamento de Integração do Projeto</i>	17
2.5.2 <i>Gerenciamento do Escopo do Projeto</i>	18
2.5.3 <i>Gerenciamento do Tempo do Projeto</i>	19
2.5.4 <i>Gerenciamento de Custos do Projeto</i>	21
2.5.5 <i>Gerenciamento da Qualidade do Projeto</i>	22
2.5.6 <i>Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto</i>	22
2.5.7 <i>Gerenciamento das Comunicações do Projeto</i>	23
2.5.8 <i>Gerenciamento de Riscos do Projeto</i>	24
2.5.9 <i>Gerenciamento de Aquisições do Projeto</i>	25
2.5.10 <i>Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto (Stakeholders)</i>	26
2.6 DEFINIÇÃO DE REMUNERAÇÃO	27
2.7 RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO	28
2.8 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS x HIPÓTESES	29
3. METODOLOGIA	30
4. ORGANIZAÇÃO	31
4.1 O MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES	31
4.2 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	32
4.3 GESTÃO DE PROJETOS NA ORGANIZAÇÃO	32
4.4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	33
5. PROPOSTA	35
5.1 PROCESSO ATUAL DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	35
5.2 INICIAÇÃO DO PROJETO	36

5.2.1	<i>Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto</i>	36
5.2.2	<i>Identificação das Partes Interessadas</i>	42
5.3	PLANEJAMENTO DO PROJETO	45
5.3.1	<i>Plano de Gerenciamento do Projeto</i>	45
6.	CONCLUSÃO	54
7.	REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

O mercado competitivo atual exige que as organizações entreguem mais resultados com menos recursos. A árdua tarefa de se entregar projetos complexos no prazo acordado a um custo reduzido gerou a necessidade de padronização de algumas práticas de gestão. Devido a este cenário, as melhores ferramentas de gestão no que tange a execução de projetos paulatinamente foram sendo reconhecidas e discutidas no âmbito empresarial e acadêmico. O resultado destes debates culminou no guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), o qual serve como norteador na elaboração de projetos.

Usualmente atrelado à resolução de problemas, o gerenciamento de projetos tratado no PMBOK (2013) inicialmente fica envolto a questões como: qual produto será fornecido (escopo)? Quando será fornecido? Quanto custará? Estas questões centrais norteiam todo o processo de desenvolvimento do produto ou serviço proposto e geralmente geram dúvidas entre as áreas de uma organização no que tange riscos, recursos, prazos, expectativas etc.

Portanto no presente trabalho pretende-se auxiliar uma organização a elaborar um projeto, definindo de maneira clara e objetiva um conjunto de ações que culminem na entrega de um produto estratégico a ser utilizado pela empresa. Ressalta-se que características peculiares de uma organização e fatores como segmento de atuação, cultura organizacional e recursos disponíveis podem influenciar na gestão e desenvolvimento dos projetos. No entanto percebe-se que as organizações que de maneira geral adotaram todas ou parte das metodologias de gestão de projetos têm obtido êxito na resolução de problemas e entregas de resultados, evidenciando assim a ascendente demanda de profissionais e metodologias desta área.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Visando a elaboração de um projeto estratégico, será proposto o desenvolvimento de relatórios de performance e indicadores de remuneração variável na VP de Recursos Humanos, Coordenação de Remuneração Variável, da empresa Telecom X. Temas pertinentes ao gerenciamento de projetos como escopo, tempo, custo, recursos, processos e riscos envolvidos serão abordados para corroborar com o planejamento e possível implementação da proposta a partir de outubro de 2014.

Ressalta-se que a proposta deste trabalho não é garantir de fato a execução do projeto na empresa, mas sim demonstrar de forma estruturada e conceitual uma alternativa para solucionar o problema de remuneração variável dos instaladores de campo da organização.

1.3 PROBLEMA

Para elaboração de relatórios de performance e indicadores de remuneração variável dos instaladores de campo da empresa Telecom X, é viável a utilização das ferramentas de Gestão de Projetos?

1.4 JUSTIFICATIVA

No presente trabalho pretende-se elaborar etapas e cronogramas para sistematização de relatórios que auxiliem a Telecom X na divulgação e assertividade no que tange a performance e remuneração variável dos instaladores de campo da empresa. Tais relatórios e indicadores irão auxiliar a organização em decisões que abrangem desde investimento em *head counts*, bem como realocação de colaboradores, auxílio na identificação de *gaps* e gestão de colaboradores de melhor e pior desempenho.

Atualmente os resultados de remuneração variável são divulgados no fechamento do mês, onde o colaborador fica ciente de sua remuneração variável somente através do holerite. Diante deste cenário, evidencia-se a oportunidade de desenvolver *reports* parciais de remuneração variável e performance, minimizando

possíveis danos ao clima organizacional, bem como gerar ações corretivas durante o mês no que tange as metas propostas pela organização.

1.5 OBJETIVO GERAL

Propor o desenvolvimento e implementação de relatórios de performance e remuneração variável através da metodologia de gestão de projetos.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos do trabalho:

- ✓ Analisar base de dados para cálculo de remuneração;
- ✓ Identificar os indicadores de remuneração variável já existentes;
- ✓ Compreender particularidades do negócio, tais como tipo de serviços prestados, duração, hierarquias etc;
- ✓ Sistematizar o desenvolvimento de relatórios de performance e remuneração variável através dos processos de gestão de projetos (iniciação e planejamento).

1.7 CONTRIBUIÇÃO GERAL

Atualmente a área de recursos humanos não pode se limitar apenas as rotinas administrativas. A gestão de recursos humanos moderna é um dos pilares da organização para o alcance dos objetivos estratégicos, tornando-a uma poderosa ferramenta para diferenciação de uma companhia perante os concorrentes.

Segundo Marras (2000), o papel estratégico da área de recursos humanos é dar suporte aos demais gestores da organização no desenho das estratégias, agregando valor através do capital humano capacitado e engajado com os objetivos e valores da organização.

Com o intuito de assumir este papel estratégico, busca-se desenvolver um projeto capaz de auxiliar a empresa Telecom X na gestão dos instaladores de campo

da empresa, tornando os relatórios de performance e remuneração variável uma ferramenta de tomada de decisão.

Ao implementar novos processos de acordo com a metodologia de gestão de projetos, paulatinamente a empresa cria a cultura de gerenciamento de projetos para solução de problemas de maneira ágil e eficaz. As fases da elaboração de um projeto permitem aos gestores e clientes navegar pelas diferentes áreas da empresa, levantando dados e informações que geralmente não são compartilhadas de maneira estruturada. Esta interação entre gestores de projetos e áreas clientes se administrada da forma correta aumenta a coesão das unidades funcionais da organização, garantindo assim uma vantagem competitiva crucial para sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRIA GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos existe desde o primórdio das civilizações. A construção das pirâmides do Egito e muralha da China são exemplos, embora de forma informal, da aplicação das metodologias do gerenciamento por projetos. No entanto foi em meados dos anos 1950 que a gestão de projetos surgiu como uma disciplina mais estruturada e consistente. Impulsionada pelas indústrias de construção civil e da indústria bélica dos Estados Unidos (as quais utilizam metodologias de gestão para controle de custos e cronogramas), o gerenciamento por projetos paulatinamente tornou-se imprescindível para as organizações estarem preparadas para um mundo mais dinâmico e competitivo.

O período pós II Guerra Mundial trouxe uma complexidade maior ao mundo dos negócios, onde estratégias, recursos humanos e ciclo de vida de produtos/serviços tornaram-se elementos chaves para o sucesso de uma organização. Este cenário imprevisível gerou um amadurecimento das organizações e processos gerenciais no que tange a resolução de problemas. A exigência de solucionar problemas de forma rápida e eficiente consolidou a gestão de projetos como alternativa de alcançar resiliência organizacional.

2.2 CONCEITOS DE PROJETO

Segundo Kerzner (2002), um projeto consiste em um empreendimento exclusivo, com objetivo bem definido, o qual se utiliza de recursos variados em determinado prazo e custo.

Corroborando com a linha de pensamento apresentada anteriormente, Bruzzi (2002) define projeto como:

“(...) um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo e recursos envolvidos com qualidade.”

Ainda, segundo o PMBOK (2013), livro guia da área, a gestão de projetos consiste:

“É a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.”

Portanto evidencia-se que um projeto possui um caráter temporário, onde as etapas possuem um início e fim bem definidos. Ressalta-se que o aspecto temporal não se limita a atividades de curta duração, ou seja, um projeto complexo pode durar anos e mesmo assim atender um cronograma bem definido.

No âmbito de exclusividade, segundo o PMBOK (2013), um projeto pode entregar um produto quantificável, um serviço ou documentos singulares, ou seja, mesmo adotando as mesmas práticas de gestão, o resultado de um projeto provavelmente não será igual aos demais já criados.

Por fim, destaca-se que determinadas ações coordenadas só são consideradas parte inerentes de um projeto se as mesmas foram elaboradas e executadas de forma progressiva e documentada, conforme detalhado nos itens 2.3 e 2.4 deste trabalho.

Uma vez definido o conceito de projeto, é importante salientar o conceito de gerenciamento de projetos. De acordo com o PMI Brasil, gerenciamento de projetos é:

“é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e assim, melhor competir em seus mercados.”

Portanto gerenciamento de projetos é a coordenação e execução de atividades de forma ordenada para atingir determinado objetivo. A abrangência de recursos, áreas e conhecimentos envolvidos para se gerenciar um projeto é enorme e o gestor de projetos possui o papel fundamental no que tange a gestão destas variáveis.

2.3 CICLOS DE VIDA DE UM PROJETO

De acordo com o PMBOK (2013), o ciclo de vida de um projeto consiste na divisão do projeto em fases para maior controle e gestão das atividades. Neste contexto, um projeto precisa atender determinados requisitos, portanto o ciclo de vida de um projeto geralmente é caracterizado em um viés técnico, onde cada entrega é revisada, avaliada e aprovada para dar sequência às demais atividades listadas no processo.

Devido à complexidade e características de determinado projeto, várias entregas são realizadas simultaneamente em casos onde os riscos são considerados baixos. Tal manobra de entregas simultâneas é chamada de paralelismo. Através da manobra do paralelismo as organizações objetivam a compressão do cronograma de um projeto, reduzindo assim custos, recursos e o ciclo de vida do projeto como um todo. Na medida em que os produtos são entregues ou aprovados de maneira mensurável e verificável, uma fase do projeto é caracterizada. Portanto, os produtos entregues em cada fase devem ser partes inerentes do resultado final esperado.

Ressalta-se que os ciclos de vida de um projeto geralmente estão atrelados a fatores como nível de custo e pessoal, incertezas, sequência e transferências de atividades. Estes fatores se correlacionam nas diferentes fases de um projeto, por exemplo, o nível de incerteza sobre o resultado do projeto é maior na fase inicial, já no âmbito de recursos humanos e financeiros, a fase intermediária do projeto geralmente apresenta-se como a mais onerosa.

No ciclo de vida de um projeto, cada fase pode ser dividida em subfases de execução. Esta subdivisão nada mais é que a quebra das etapas para minimizar possíveis riscos e também aumentar o controle em casos de projetos muito complexos. Uma vez somadas às pequenas entregas das subfases, chegamos a um produto mais elaborado e que geralmente é caracterizado de acordo com suas particularidades como entregas de teste, iniciação, lista de requisitos etc.

Ainda segundo PMBOK (2013), figura 1 abaixo, o controle eficaz das fases de um projeto só é realizado se cada fase for criada para ser parte inerente dos grupos de processos do projeto. Cada grupo de processos será detalhado nos itens 2.4 a seguir.

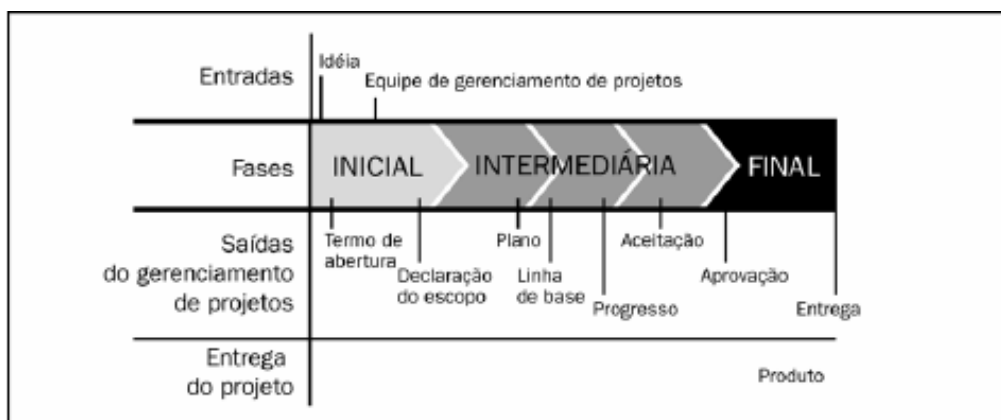


Figura 1- Sequência das fases no ciclo de vida de um projeto. Segundo PMBOK (2013)

2.4 GRUPOS DE PROCESSOS DE UM PROJETO

Para se gerenciar um projeto é necessário um grupo de processos ordenados, onde a saída de um produto gerada em uma etapa se torna a entrada do processo subsequente. Portanto os grupos de processos são essenciais para o gerenciamento do projeto, visto que uma entrega não realizada pode acarretar no atraso do projeto como um todo.

Devido à característica exclusiva e temporal de um projeto, divide-se a gestão de projetos em cinco grupos de processos principais: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Iniciação: consiste na definição e autorização de um projeto geralmente através de um termo de abertura e escopo inicial;

Planejamento: refinamento dos objetivos e definição das ações necessárias para alcançar os objetivos e escopo do projeto;

Execução: reunião dos recursos necessários para realização do plano de gerenciamento do projeto. Tal etapa abrange a montagem de equipe, elaboração de cronograma e desenvolvimento de orçamentos;

Monitoramento e Controle: etapa que mede e monitora se o plano definido na etapa 2 (planejamento) está sendo realizado conforme o esperado. Nesta etapa é possível identificar possíveis desvios e tomar ações corretivas para que os objetivos do projeto sejam alcançados com qualidade, no tempo e custos esperados;

Encerramento: formalização da entrega do produto, demonstrando se o produto/serviço entregue condiz com os objetivos esperados e assim finalizar o projeto.

Portanto, o gerenciamento de projetos e seus grupos processuais possuem caráter integrador, onde a constante entrada e saída de informações são coordenadas entre os sub processos para garantir a satisfação dos stakeholders e a entrega do produto final.

2.4.1 Processos de Iniciação

Os processos de iniciação abrangem ações que visam facilitar a autorização de um novo projeto ou uma fase do projeto. Conforme exposto na figura 2, anteriormente a execução de todas as fases do gerenciamento de um projeto há uma análise e documentação de objetivos e alternativas, desta forma o processo de iniciação em muitos casos fica fora do escopo de controle do projeto, o que culmina na continua revisão desta fase no decorrer do desenvolvimento do projeto.

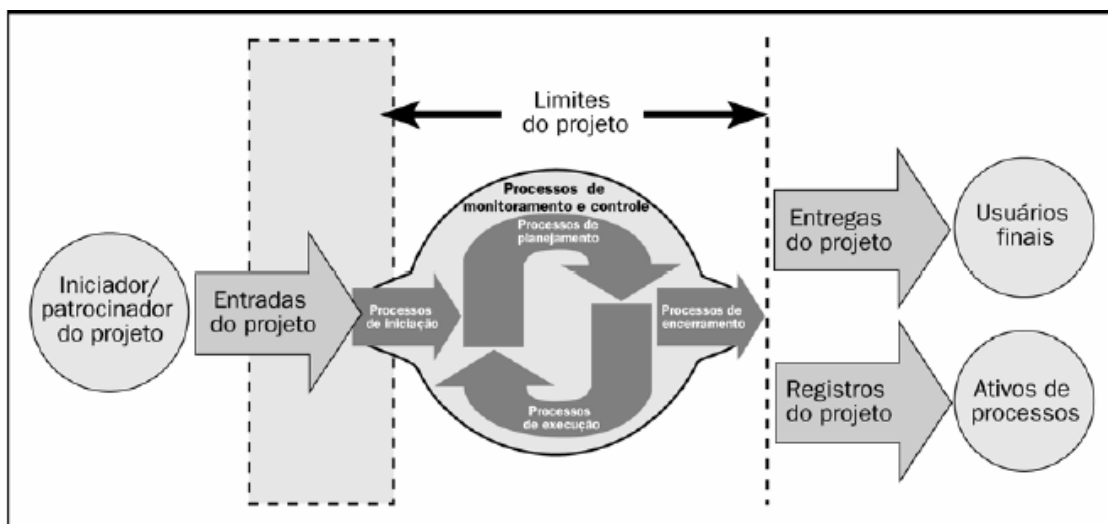


Figura 2 – Limites do Projeto. Segundo PMBOK (2013).

Segundo Maximiano (2007), a proposta de um projeto consiste:

“A proposta é um plano de projeto em formato que possibilita sua análise e eventual aprovação (...) a proposta é o registro das ideias a respeito do projeto e das condições de realização. Desse modo, ajuda a analisar, esclarecer e tomar decisões, além de evidenciar a clareza, qualidade técnica e lógica de quem a preparou.”

Nesta fase a organização trabalha com três elementos essenciais: produto, prazo e custo. A documentação da proposta também abrange itens como introdução, justificativa, objetivos estratégicos, necessidades dos clientes internos, escopo inicial, requisitos, riscos etc. É nesta etapa que a organização define o escopo e os recursos a serem utilizados no projeto de forma documentada, bem como há a definição das partes interessadas (stakeholders) e a formulação preliminar do escopo.

Resumidamente, segundo PMBOK (2013), os processos de iniciação de um projeto consistem em:

- 1) Desenvolver o termo de abertura do projeto:** formalização através de documentação específica quanto ao início do projeto. No termo de abertura há a definição do gestor de projeto;
- 2) Identificar as partes interessadas:** levantamento das pessoas interessadas e impactadas pelo desenvolvimento do projeto. Alinhamento para verificação de expectativas e necessidades dos envolvidos (stakeholders).

2.4.2 Processos de Planejamento

Neste grupo de processos, utiliza-se de processos de planejamento e suas interações para planejar e gerenciar um projeto de forma eficaz. Os processos de planejamento visam aprofundar o escopo do projeto, bem como analisam de forma criteriosa seu custo e todas as atividades envolvidas. Uma vez analisada estas variáveis, cria-se o plano de desenvolvimento do projeto, o qual será norteador de todas as execuções a serem explanadas no item 2.4.3.

Ressalta-se que na fase de planejamento há uma grande interação entre grupo responsável pelo projeto e os respectivos stakeholders. Esta interação é crucial para o sucesso do projeto, pois questões como custos, orçamento, qualidade, comunicação, aquisições são definidas e revistas constantemente neste grupo de processos.

Segundo Maximiano (2007), a fase de planejamento do projeto possui uma tênue relação com os processos de execução. A partir do momento que as atividades planejadas são executadas, os resultados percebidos podem acarretar

em um maior detalhamento e modificação do projeto, culminado assim na revisão do plano do projeto e adoção de possíveis ações corretivas em determinadas etapas.

Segundo PMBOK (2013), o grupo de planejamento possui 24 processos que interagem entre si, os quais são descritos a seguir:

- 1) **Desenvolver plano de gerenciamento do projeto:** agrupamento com as definições, preparo e coordenação de planos auxiliares participantes do plano de gerenciamento de projeto;
- 2) **Planejamento de escopo:** documentação de como o escopo será gerido durante o processo;
- 3) **Coletar requisitos:** Formalização das necessidades das partes envolvidas no projeto;
- 4) **Definir o escopo:** Descrição detalhada do escopo e do produto a ser entregue;
- 5) **Criar a EAP:** Divisão das entregas e atividades menores para facilitar a gestão do projeto;
- 6) **Planejar o gerenciamento do cronograma:** plano para formulação do cronograma e sua gestão;
- 7) **Definir as atividades:** lista de atividades necessárias para realizar as entregas do projeto;
- 8) **Sequenciar as atividades:** Definição e documentação da correlação e ordem das atividades a serem realizadas;
- 9) **Estimar os recursos das atividades:** Estimativa detalhada dos recursos (humanos, financeiros, tecnológicos etc.) para a realização das atividades;
- 10) **Estimar as durações das atividades:** detalhar o tempo aproximado que cada atividade será executada;
- 11) **Desenvolvimento do cronograma:** análise da sequencia e duração das atividades e dos recursos para desenho do cronograma;
- 12) **Planejar o gerenciamento dos custos:** processo que planeja como o custo será administrado;
- 13) **Estimativa de custos:** estudo primário para verificar aproximadamente os custos para entregar o projeto;
- 14) **Determinar o orçamento:** análise geral das estimativas de custos para documentação da base de custos de cada processo/entrega;

- 15) Planejamento da Qualidade:** levantamento dos padrões de qualidade e a forma de como cumpri-los;
- 16) Planejamento de recursos humanos:** processo que identifica as funções e responsabilidades dos profissionais envolvidos no projeto, bem como a relação hierárquica entre eles. Neste processo cria-se o plano para gerenciamento do pessoal;
- 17) Planejamento das comunicações:** planejamento de como e quais informações serão comunicadas as partes envolvidas no projeto;
- 18) Planejamento de gerenciamento de riscos:** determinações de quais atividades serão realizadas para gerenciamento de riscos;
- 19) Identificação de riscos:** caracterização dos riscos que podem impactar no projeto;
- 20) Análise qualitativa dos riscos:** identificação de quais riscos tem maior probabilidade de ocorrência e seu grau de impacto no projeto;
- 21) Análise quantitativa dos riscos:** mensuração do impacto a ser gerado caso um risco se torne realidade;
- 22) Planejamento de respostas a riscos:** elaboração de ações preventivas ou corretivas que visam à diminuição dos riscos;
- 23) Planejar compras e aquisições:** definição do que será comprado, bem como planejamento do prazo e a forma de pagamento;
- 24) Planejamento dos *stakeholders* (partes interessadas):** plano de gerenciamento das partes interessadas, onde são definidas as áreas/pessoas chaves no processo e como cada uma irá atuar para execução do projeto.

Diante de inúmeros processos de planejamento, vale salientar novamente que o grau de interação entre eles é crucial para o bom andamento do projeto. A seguir segue figura a qual demonstra a forte interação das áreas e processos na fase de planejamento.

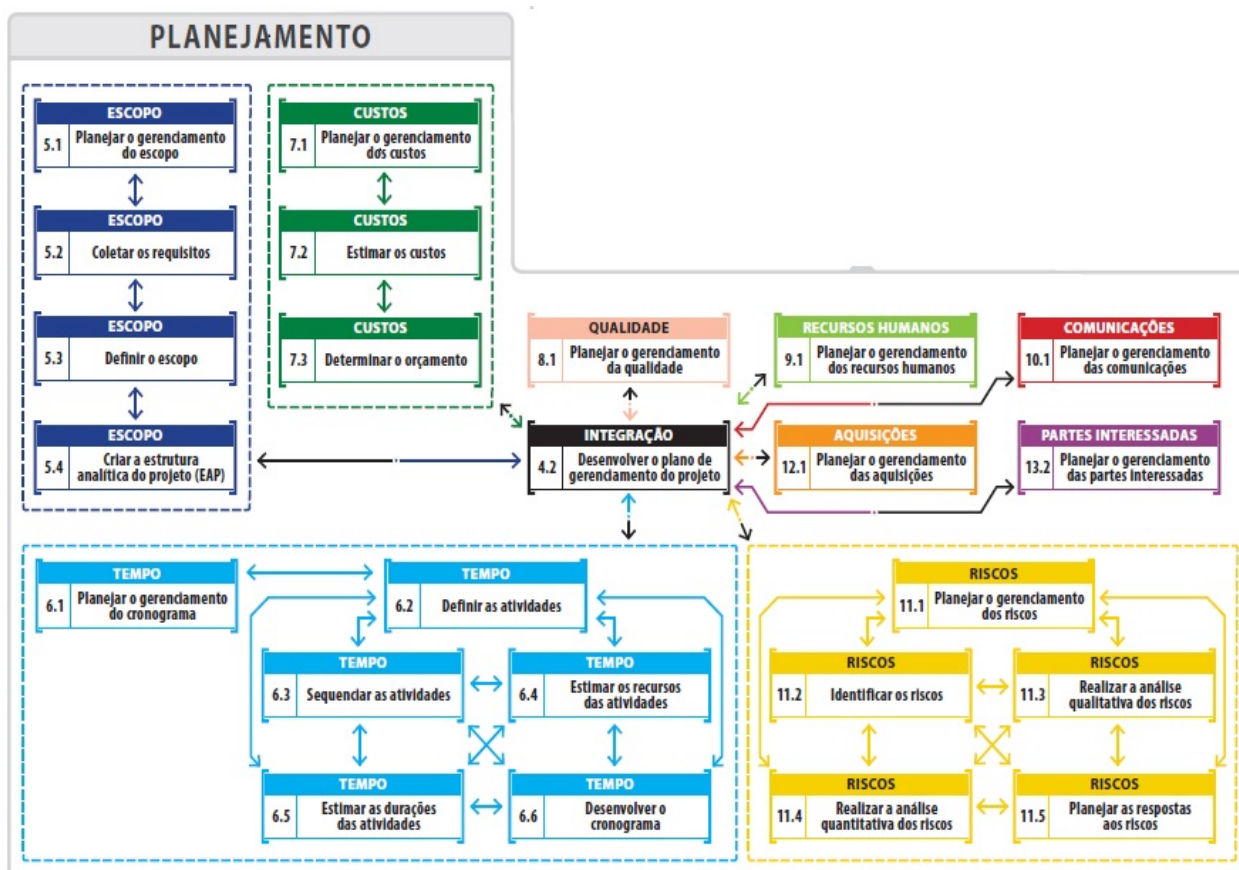


Figura 3 - Grupo de Processos de Planejamento. Segundo PMBOK (2013), adaptado por Vargas.

2.4.3 Processos de Execução

Uma vez finalizado o plano de gerenciamento de projeto, é a vez de implementá-lo. A execução do projeto segue aos padrões e requisitos definidos no planejamento e as atividades são coordenadas pelas equipes de projetos as quais gerenciam os recursos e pessoas.

De acordo com o PMBOK (2013), o grupo de processos de execução é dividido em oito processos principais:

- 1) **Orientação e gerenciamento da execução do projeto:** Nesta etapa o grupo responsável pelo projeto faz interface com as áreas envolvidas demonstrando as facetas técnicas e organizacionais necessárias para implementação do objetivo proposto na fase de planejamento;
- 2) **Garantia de qualidade:** processos responsáveis pela garantia de qualidade nos processos do projeto. Métricas de qualidade, ações corretivas e ações preventivas são características nesta etapa de execução;

- 3) **Contratação e mobilização de recursos humanos:** etapa a qual se determina o número de recursos humanos necessários para cada tarefa. Embora haja uma pré-definição nas fases de planejamento e iniciação, o número de recursos humanos só é deslocado na fase de execução;
- 4) **Desenvolver a equipe de projeto:** processo responsável pelo desenvolvimento de competência dos integrantes do projeto, bem como pela interação entre os envolvidos na tarefa;
- 5) **Gerenciar equipe do projeto:** gestão dos recursos humanos através de feedbacks, resolução de conflitos e acompanhamento de performance;
- 6) **Gerenciar as comunicações:** Ações que visam fornecer informações pertinentes do projeto a todos os envolvidos no projeto;
- 7) **Conduzir as aquisições:** processo que faz o levantamento de informações referentes a fornecedores, cotações, propostas etc. Etapa onde são negociados e revisados os contratos com fornecedores;
- 8) **Gerenciar o engajamento das partes interessadas:** controle dos relacionamentos entre equipes e áreas, revisando estratégias para manutenção do engajamento dos stakeholders.

A execução destas oito etapas podem gerar variações entre a entrega dos produtos/serviços com o que foi planejado. Portanto a adoção de ferramentas como PDCA (etapa monitoramento e controle) auxiliam a equipe do projeto na análise do andamento do escopo e caso necessário, solicitar a revisão do planejamento realizado anteriormente.

2.4.4 Processos de Monitoramento e Controle

Este grupo de processos tem como objetivo monitorar os resultados entregues na etapa de execução. No processo de monitoramento e controle são inspecionadas as entregas com o intuito de verificar se há convergência entre entregas e planejamento inicial. Nesta etapa o processo é geralmente confrontado com a documentação de planejamento utilizando-se de quatro pilares de monitoramento (restrições do projeto): tempo, custo, escopo e qualidade.

Os processos do grupo de monitoramento e controle consistem em:

- 1) **Monitorar e controlar o trabalho do projeto:** processo que mede o andamento do processo, gerando feedbacks a cerca dos fatores (riscos, custos, recursos, qualidade) inerentes ao projeto;
- 2) **Realizar controle integrado de mudanças:** processo o qual monitora todos os fatores geradores de mudanças. A partir do momento que ocorre uma mudança, este processo deve documentá-la com prazos, aprovações e impactos percebidos;
- 3) **Verificação do escopo:** processo de formalização das entregas de cada etapa do projeto;
- 4) **Controle do escopo:** controle das mudanças no trabalho a ser realizado;
- 5) **Controle do cronograma:** monitoramento do cronograma no que se refere a alterações de prazos pré-acordados e previsões de entregas;
- 6) **Controle de custos:** processo que garante que os gastos do projeto cumpram o orçamento já estabelecido;
- 7) **Controle da qualidade:** avalia se as entregas do projeto estão de acordo com os requisitos e em casos de inconformidades propõe ações corretivas ou de melhoria;
- 8) **Controle das comunicações:** coleta de dados do projeto para a correta divulgação de informações pertinentes ao projeto, como relatórios de status, previsões e entregas já realizadas;
- 9) **Controle dos riscos:** acompanha os riscos identificados, bem como executa as ações preventivas a riscos. Processo que revisa constantemente os riscos e avalia se o plano de resposta está adequado;
- 10) **Controle das aquisições:** verifica se os fornecedores dos projetos estão entregando conforme contrato e identifica possíveis conflitos;
- 11) **Controle das partes interessadas:** análise do relacionamento entre os stakeholders e o grau de engajamento nos diferentes níveis do projeto. Processo que elabora ações para manutenção do engajamento no projeto.

Dos grupos de processos explicitados no PMBOK (2013), a fase de execução é que mais onera os projetos em termos de recursos humanos, materiais e financeiros. Devido a este cenário crítico, nesta fase é importante a constante revisão do plano de gerenciamento do projeto em casos de riscos e mudanças. A

não revisão do planejamento pode acarretar no futuro um dispêndio enorme de recursos ou até mesmo ao cancelamento do projeto.

2.4.5 Processos de Encerramento

Grupos de processos atrelados principalmente ao gerente de projetos, o qual será responsável pelo recebimento formal do aceite do projeto (clientes), verificação se todas as etapas do projeto foram cumpridas e report em casos onde o projeto foi encerrado prematuramente. É nesta fase onde os contratos estabelecidos na fase de execução são encerrados.

Portanto, os processos de encerramento consistem em:

- 1) **Encerrar o projeto ou fase:** finaliza todos os processos do projeto e formaliza o encerramento do projeto;
- 2) **Encerra as aquisições:** encerramento dos contratos estabelecidos.

2.5 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O desenvolvimento de um projeto é determinado pela iteração de diversas áreas de conhecimento, conforme figura abaixo. O gestor de projeto eficaz geralmente é capaz de se relacionar com várias áreas de conhecimento de forma integradora, pois o conhecimento holístico de recursos humanos, tecnológicos, financeiro, planejamento etc. são requisitos para elaboração de projetos de sucesso.

Cada uma das dez áreas de conhecimento em projetos possuem conhecimentos, regras e entregas específicas, as quais se somadas chegam aos 47 processos explicados no item 2.4 deste trabalho (grupos de processos). Desta forma, se analisado de maneira sistêmica, verifica-se que as áreas de conhecimento do projeto estão presentes desde a concepção até o final do projeto, no entanto, a utilização de todos os processos descritos no PMBOK (2013) é opcional, visto que cada projeto possui grande ou pequeno grau de complexidade.

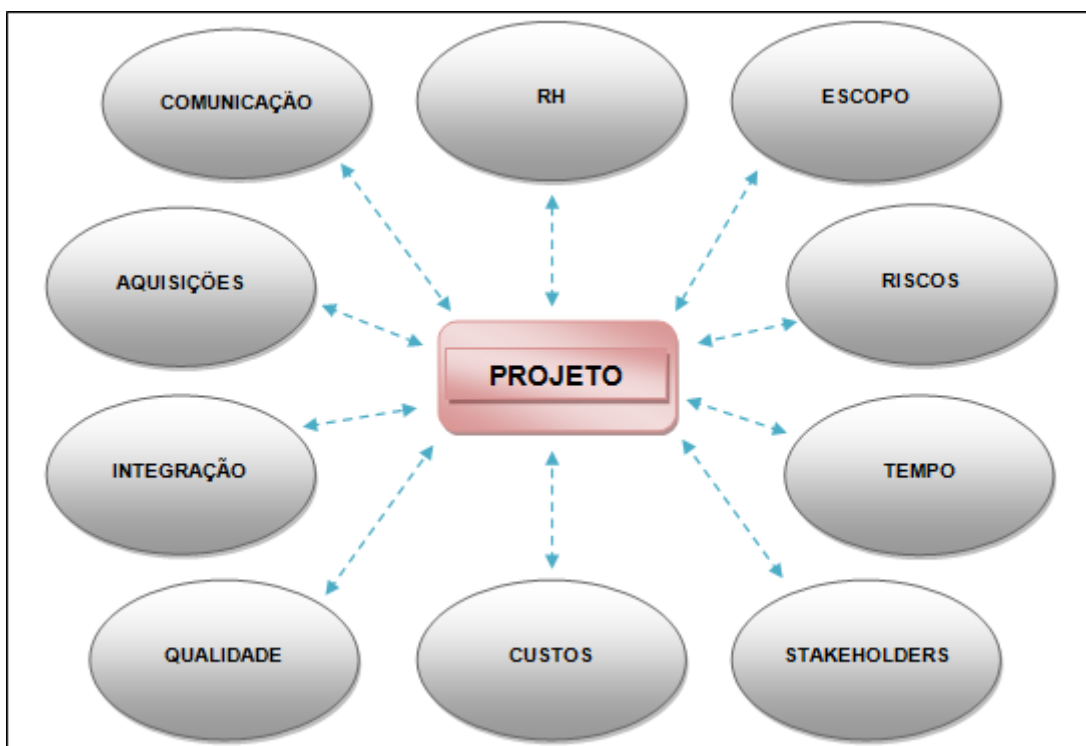


Figura 4 - Áreas de Conhecimento em Gestão de Projetos. Segundo PMBOK (2013), adaptado pelo autor.

Destaca-se que as áreas de conhecimento interagem ao decorrer do projeto de acordo com três documentos principais:

- ✓ **Termo de abertura do projeto:** formaliza a iniciação do projeto;
- ✓ **Declaração do escopo:** Delimitada o que deve ser entregue nas diferentes etapas do processo e qual o produto/serviço final deve ser produzido;
- ✓ **Plano de gerenciamento do projeto:** documento gerado através dos processos descritos no grupo de processos de planejamento. Planos de como as atividades serão executadas.

2.5.1 Gerenciamento de Integração do Projeto

Nesta área de conhecimento, são utilizados os processos voltados para comunicação, integração e coordenação de demais processos presentes nos grupos de processos de gerenciamento. Segundo PMBOK (2013), gerenciamento de integração do projeto também tem o papel de tomar decisões sobre alocações de recursos e resoluções de conflitos entre as partes interessadas nos demais processos do projeto.

Como cada área de conhecimento possui suas ferramentas técnicas e entradas e saídas específicas, abaixo segue quadro com a lista de processos que fazem parte do gerenciamento de integração do projeto.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Desenvolver o termo de abertura do projeto (2.4.1)	Processo de Iniciação	Documentação formal sobre o início do projeto.
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto (2.4.2)	Processo de Planejamento	Integração de todos os planos auxiliares em um documento de planejamento de projetos.
Orientação e gerenciamento da execução do projeto (2.4.3)	Processo de Execução	Início da implementação do projeto de acordo com o plano de gerenciamento.
Monitorar e controlar o trabalho do projeto (2.4.4)	Processo de Monitoramento e Controle	<i>Follow-up</i> do projeto. Acompanhar fatores restritivos (riscos, custos, qualidade e tempo).
Realizar controle integrado de mudanças (2.4.4)	Processo de Monitoramento e Controle	Acompanhamento dos fatores de mudança e seus impactos, prazos e ocorrências.
Encerramento do projeto ou fase (2.4.5)	Processo de Encerramento	Finaliza todos os processos do projeto e formaliza o encerramento do projeto.

QUADRO 1 – PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO DE UM PROJETO

FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

Portanto, a equipe responsável pelo projeto irá coordenar e gerenciar estes processos integradores com o intuito de realizar interface com as partes interessadas e acompanhar o andamento do processo em termos de prazo, custo, qualidade e riscos. Uma vez que é percebido alguma mudança ou fator de risco, os processos de integração obrigatoriamente irão intervir no plano de gerenciamento do projeto e na definição do escopo do projeto.

2.5.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto

O gerenciamento do escopo do projeto detém processos que asseguram que as entregas realizadas serão suficientes para a execução do projeto. A descrição

clara do que deve e não deve ser feito no desenvolvimento do projeto é um exemplo de um gerenciamento de escopo.

Segundo Maximiano (2007), a definição de escopo consiste em dividir o produto a ser entregue em partes menores, gerando um maior controle das entregas definidas no plano de gerenciamento. Esta divisão de entregas é tratada no PMBOK (2013) como EAP e pode ser realizada através de estruturas analíticas de processo (*WBS – Work Breakdown Structure*). O quadro abaixo demonstra os processos inerentes a área de conhecimento do escopo do projeto.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento do escopo (2.4.2)	Processo de Planejamento	Documentação de como o escopo será gerido durante o projeto.
Coletar os requisitos (2.4.2)	Processo de Planejamento	Formalização das necessidades e objetivos das partes envolvidas no projeto.
Definir o escopo (2.4.2)	Processo de Planejamento	Descrição detalhada do escopo e do produto a ser entregue.
Criar EAP (estrutura analítica) (2.4.2)	Processo de Planejamento	Divisão das entregas e atividades menores para facilitar a gestão do projeto.
Validar o escopo (2.4.4)	Processo de Monitoramento e Controle	Processo de formalização das entregas de cada etapa do projeto.
Controlar o escopo (2.4.4)	Processo de Monitoramento e Controle	Controle das mudanças que podem alterar ou impactar o escopo.

QUADRO 2 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO

FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.5.3 Gerenciamento do Tempo do Projeto

Esta área de conhecimento é importantíssima para o sucesso do projeto. Devido à característica temporal e exclusiva do projeto, ressalta-se que um projeto é criado para sanar determinada necessidade ou para resolução de problemas. Portanto esta área de conhecimento e seus respectivos processos visam o controle do tempo do projeto, garantindo que o projeto seja entregue e que a necessidade ou problema seja sanado no tempo acordado.

De acordo como Maximiano (2007), pautada nas atividades listadas no plano de gerenciamento do projeto, uma sequência e interdependência de atividades deverá ser definida. A sequência das atividades é influenciada por fatores como lógica, decisão e condicionantes externos.

Lógica consiste na relação de precedência entre as atividades e na identificação dos caminhos críticos do cronograma do projeto. Já a decisão consiste na análise e opção de determinada sequência de atividades, desde que ela não viole a lógica dos processos (caminho crítico). Por fim, os condicionantes externos podem influenciar na sequência das atividades devido às riscos percebidos como greves, fenômenos naturais e prazos não cumpridos por fornecedores.

Conforme quadro abaixo segue relação de processos que fazem parte do gerenciamento de tempo do projeto.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento do cronograma (2.4.2)	Processo de Planejamento	Plano para formulação do cronograma e sua gestão.
Definir as atividades (2.4.2)	Processo de Planejamento	Lista de atividades necessárias para realizar as entregas do projeto.
Sequenciar as atividades (2.4.2)	Processo de Planejamento	Definição e documentação da correlação e ordem das atividades a serem realizadas.
Estimar os recursos das atividades (2.4.2)	Processo de Planejamento	Estimativa das quantidades de recursos humanos, financeiros, tecnológicos ou materiais a serem usados no projeto.
Estimar as durações das atividades (2.4.2)	Processo de Planejamento	Detalhar o tempo aproximado que cada atividade será executada.
Desenvolver o cronograma (2.4.2)	Processo de Planejamento	Análise da sequência e duração das atividades e dos recursos para desenho do cronograma.

QUADRO 3 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DO TEMPO DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.5.4 Gerenciamento de Custos do Projeto

No gerenciamento de custos, são realizados processos que visam planejar, orçar, estimar e controlar os custos envolvidos na realização de um projeto. Segundo Maximiano (2007), a gestão do custo está calcada a cerca de três etapas: planejamento de recursos, estimativa e elaboração do orçamento.

O planejamento de recursos é discutido na elaboração do plano de gerenciamento do projeto e este documenta quais recursos humanos e material serão utilizados no processo.

A estimativa de custos é realizada de acordo com os salários dos envolvidos no projeto, bem como na duração de cada atividade, gerando assim um custo total por entrega do projeto. Nesta etapa são somados os custos dos recursos listados no plano de gerenciamento.

Por fim, o orçamento consolida todas as informações e se torna o guia ou controle de todos os custos gerados por um processo. Salienta-se que na realização do orçamento todas as partes interessadas são envolvidas.

Abaixo, segue quadro com os processos pertencentes ao gerenciamento dos custos do projeto.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento dos custos (2.4.2)	Processo de Planejamento	Processo que planeja como o custo será administrado.
Estimar os custos (2.4.2)	Processo de Planejamento	Estudo primário para verificar aproximadamente os custos para entregar o projeto.
Determinar o orçamento (2.4.2)	Processo de Planejamento	Análise geral das estimativas de custos para documentação da base de custos de cada processo/entrega

QUADRO 4 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CUSTOS DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.5.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O grupo de processos desta área de conhecimento busca garantir que o projeto a ser entregue cumpra os padrões esperados pelas partes interessadas. Segundo PMBOK (2013), o gerenciamento da qualidade se utiliza de procedimentos específicos para validar se os requisitos levantados no plano de gerenciamento estão sendo entregues, bem como auxilia através dos processos de monitoramento e controle a melhoria continua dos processos.

O gerenciamento da qualidade está presente em todos os tipos de projetos e geralmente é realizada através de normatizações internacionais como a ISO, onde fatores como satisfação do cliente, prevenções, melhoria continua (PDCA) e custo da qualidade são aprofundados como metodologia de garantia da qualidade em um projeto.

O quadro a seguir demonstra quais processos pertencem a área de gerenciamento da qualidade.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento da qualidade (2.4.2)	Processo de Planejamento	Levantamento dos padrões de qualidade e a forma de como cumpri-los.
Realizar a garantia da qualidade (2.4.3)	Processo de Execução	Auditoria dos requisitos de qualidade e ferramentas de medição de resultados.
Controlar a qualidade (2.4.4)	Processo de Monitoramento e Controle	Avalia se as entregas do projeto estão de acordo com os requisitos e em casos de inconformidades propõe ações corretivas ou de melhoria.

QUADRO 5 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.5.6 Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto

Segundo Bruzzi (2002), as equipes de trabalho apoiam seus esforços para atingir determinado objetivo comum e neste contexto norteiam suas atribuições através de normas e medidas de desempenho. Bruzzi (2002) destaca que, quando os recursos humanos trabalham em equipes, estes são capazes de chegar a

soluções mais criativas e rápidas. Portanto a gestão de recursos humanos torna-se essencial para o bom funcionamento do projeto, visto que o gestor deverá atuar com equipes multidisciplinares e fazer interface entre elas para que não haja conflitos de interesses.

Segundo o PMBOK (2013), os processos de gerenciamento de recursos humanos consistem na organização da força de trabalho em termos de formação de equipes, tempo de dedicação a determinada atividade/projeto, bem como a definição de função e responsabilidade. O quadro a seguir demonstra quais processos estão atrelados ao gerenciamento de recursos humanos.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento dos recursos humanos (2.4.2)	Processo de Planejamento	Processo que identifica as funções e responsabilidades dos profissionais envolvidos no projeto.
Mobilizar a equipe do projeto (2.4.3)	Processo de Execução	Etapa a qual se determina o número de recursos humanos necessários para cada tarefa.
Desenvolver a equipe do projeto	Processo de Execução	Melhoria de competências, interação e ambiente de trabalho para aumentar o desempenho do projeto.
Gerenciar a equipe do projeto	Processo de Execução	Gestão dos recursos humanos através de feedbacks, resolução de conflitos e acompanhamento de performance.

QUADRO 6 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.5.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto

Os processos voltados à comunicação garantem que as informações a respeito do andamento, planejamento, execução e controle do projeto sejam divulgadas da maneira corretas aos envolvidos no projeto. A comunicação efetiva entre gestores de projetos e partes interessadas é uma maneira de diminuir conflitos, bem como sanar possíveis riscos oriundos de diferentes perspectivas entre as equipes do projeto.

A comunicação assume um papel importante no desenvolvimento do projeto devido aos aspectos culturais carregados no momento da emissão e recepção das

informações. Diante deste cenário de diversas interpretações, os processos de comunicação de um projeto assume o papel de comunicar de maneira clara e efetiva, minimizando interpretações errôneas sobre os diversos aspectos de um projeto. Abaixo segue quadro com os processos de comunicação do projeto.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento das comunicações (2.4.2)	Processo de Planejamento	Planejamento de como e quais informações serão comunicadas as partes envolvidas no projeto.
Gerenciar as comunicações (2.4.3)	Processo de Execução	Ações que visam fornecer informações pertinentes do projeto a todos os envolvidos no projeto.
Controlar as comunicações (2.4.4)	Processo de Monitoramento e Controle	Coleta de dados do projeto para a correta divulgação de informações pertinentes ao projeto, como relatórios de status, previsões e entregas já realizadas.

QUADRO 7 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.5.8 Gerenciamento de Riscos do Projeto

Um projeto está envolto de diversas variáveis como fornecedores, mercado competitivos, recursos humanos, financeiros etc. Todos os fatores citados podem gerar um impacto no desenvolvimento do projeto. Portanto, segundo PMBOK (2013), os processos de gerenciamento de riscos possuem o papel de planejar, controlar, identificar e analisar possíveis riscos ao projeto e sugerir ações preventivas ou corretivas.

Abaixo segue quadro dos processos pertencentes ao gerenciamento de riscos.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento dos riscos (2.4.2)	Processo de Planejamento	Determinações de quais atividades serão realizadas para gerenciamento de riscos.

Identificar os riscos (2.4.2)	Processo de Planejamento	Caracterização dos riscos que podem impactar no projeto
Realizar a análise qualitativa dos riscos (2.4.2)	Processo de Planejamento	Identificação de quais riscos tem maior probabilidade de ocorrência e seu grau de impacto no projeto
Realizar a análise quantitativa (2.4.2)	Processo de Planejamento	Mensuração do impacto a ser gerado caso um risco se torne realidade
Planejar as respostas aos riscos (2.4.2)	Processo de Planejamento	Elaboração de ações preventivas ou corretivas que visam à diminuição dos riscos
Controlar os riscos (2.4.4)	Processo de Monitoramento e Controle	Acompanha os riscos identificados, bem como executa as ações preventivas a riscos.

QUADRO 8 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.5.9 Gerenciamento de Aquisições do Projeto

Nesta área de conhecimento os processos possuem o papel de planejar, conduzir, controlar e encerrar aquisições necessárias para o desenvolvimento do projeto.

Os processos de aquisição envolvem desde o contato com fornecedores e a formalização de contratos ao encerramento destes. A relação entre comprador e fornecedor pode terminar após a entrega de determinada etapa do projeto ou pode perdurar até o final do projeto. Segundo PMBOK (2013), é aconselhável que a contratação ou compra de serviço ou produto seja realizada por uma área especializada em compras. Abaixo segue quadro com os processos pertencentes ao gerenciamento de aquisições.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento das aquisições (2.4.2)	Processo de Planejamento	Definição do que será comprado, bem como planejamento do prazo e a forma de pagamento.
Conduzir aquisições (2.4.3)	Processo de Execução	Processo que faz o levantamento de informações referentes a fornecedores, cotações, propostas etc.
Controlar aquisições	Processo de Monitoramento e	Verifica se os fornecedores dos

(2.4.4)	Controle	projetos estão entregando conforme contrato e identifica possíveis conflitos.
Encerrar as aquisições (2.4.5)	Processo de Planejamento	Encerramento dos contratos estabelecidos.

QUADRO 9 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.5.10 Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto (*Stakeholders*)

Os processos desta área de conhecimento estão voltados para a identificação das partes interessadas e impactadas pela execução do projeto. Ressalta-se também que os processos de gerenciamento das partes interessadas têm como objetivos assegurar o engajamento dos envolvidos, como também detalhar as expectativas e necessidades de todos os grupos de trabalho do projeto.

O gestor de projetos deve identificar neste grupo de processos quais envolvidos possuem maior ou menor influência no projeto e assegurar que influências negativas não impactem no projeto. A seguir segue quadro com os processos de gerenciamento das partes interessadas.

PROCESSO	GRUPO	DESCRIÇÃO
Identificar as partes interessadas (2.4.1)	Processo de Iniciação	Levantamento das pessoas interessadas e impactadas pelo desenvolvimento do projeto.
Planejar o gerenciamento das partes interessadas (2.4.2)	Processo de Planejamento	Plano de gerenciamento das partes interessadas, onde são definidas as áreas/pessoas chaves no processo e como cada uma irá atuar para execução do projeto.
Gerenciar o engajamento das partes interessadas (2.4.3)	Processo de Execução	Controle dos relacionamentos entre equipes e áreas, revisando estratégias para manutenção do engajamento dos stakeholders.
Controlar o engajamento das partes interessadas (2.4.4)	Processo de Monitoramento e Controle	Análise do relacionamento entre os stakeholders e o grau de engajamento nos diferentes níveis do projeto.

QUADRO 10 – PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR, COM BASE EM PMBOK (2013).

2.6 DEFINIÇÃO DE REMUNERAÇÃO

Em um ambiente dinâmico e competitivo, as organizações detentoras do melhor capital humano geralmente são capazes de se diferenciar perante os concorrentes. Para tanto, uma alternativa para assegurar que os profissionais estejam engajados com os objetivos da organização é através da remuneração.

Segundo Chiavenato (2008), remuneração consiste em:

“Remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho, por outro lado, a recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento.”

Diante desta definição, é importante salientar que comumente remuneração é associada apenas ao salário. No entanto, a remuneração têm objetivos mais amplos, segundo Pontes (2002) quando analisado os aspectos motivadores do salário, verifica-se que este se analisado isoladamente não é diferencial estratégico para a organização.

“(...) podemos concluir que o salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência.”

Portanto, a remuneração possui características tangíveis e intangíveis que a compõe. Segundo Chiavenato (2008), a remuneração é a composição de três tipos de remuneração: remuneração direta, remuneração indireta e remuneração variável.

A remuneração direta nada mais é que o salário, ou seja, e o valor pago ao trabalhador regularmente pelo serviço prestado. Quanto à remuneração indireta, esta consiste nos incentivos e benefícios disponibilizados pela organização como vale alimentação, cesta básica, plano de saúde e demais fatores que contribuem para a satisfação e motivação do colaborador. Por fim, a remuneração variável é uma recompensa oferecida ao colaborador quando determinado desempenho individual ou organizacional desejado é atingido. Tal remuneração usualmente é utilizada através da participação de lucros e resultados (PLR), comissões, bônus etc.

2.7 RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO

O cenário competitivo atual impõe um ritmo acelerado nas tomadas de decisões dentro de uma organização. Em um âmbito estratégico, tal fator é extremamente importante, pois decisões a respeito de produtos, mercados e aquisições etc. podem ser tomadas de maneira ágil e inesperada, impactando profundamente uma organização.

Diante deste cenário, evidencia-se o papel do profissional que toma a decisão e o papel estratégico da área de recursos humanos. No artigo “Por que administrar estrategicamente recursos humanos?”, segundo seus autores, Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), na administração estratégica as áreas operacionais da organização devem estar cientes das estratégias da organização e a área de recursos humanos possui o papel de identificar as necessidades dos colaboradores, bem como avaliar o ambiente e o perfil de profissional o qual a estratégia da organização requer. Portanto, ao realizar o paralelo entre o papel estratégico da área de recursos humanos e o profissional tomador de decisão, em casos onde o profissional não está preparado ou ciente das estratégias organizacionais, provavelmente às decisões serão tomadas em desacordo com os objetivos organizacionais, comprometendo a competitividade da empresa.

Segundo pesquisa realizada em 2013 pelo portal *The Economist* em conjunto com a *SHRM Foundation*, 50% dos executivos entrevistados elencaram que a gestão de pessoas é o principal desafio que as organizações modernas enfrentam e continuarão a enfrentar em um período de cinco a dez anos. Portanto, o papel estratégico da área de recursos humanos é entender a dinâmica do profissional moderno. Fatores como a consolidação da entrada das mulheres no mercado de trabalho, multiculturalismo de equipes e principalmente a retenção dos profissionais serão diferenciadores competitivos que a área de recursos humanos poderá entregar neste ambiente complexo e dinâmico e auxiliar as organizações a garantir vantagem competitiva.

2.8 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS x HIPÓTESES

Partindo do pressuposto que o projeto consiste em uma atividade exclusiva, com prazo e recursos definidos que visa alcançar um objetivo específico, pretende-se na etapa inicial deste projeto iniciar um levantamento para análise da viabilidade da implantação de indicadores de remuneração na gerência de remuneração variável da empresa Telecom X. Seguindo a primeira etapa da gestão de projetos (iniciação), será elaborado um documento de abertura o qual descreve os objetivos do projeto, bem como possíveis benefícios da adoção de indicadores de remuneração. Será descrito no termo de abertura o escopo inicial do projeto, riscos envolvidos e estimativas iniciais de recursos.

Após a análise inicial do projeto, será realizado um planejamento detalhado para implantação de indicadores de remuneração na gerência de remuneração variável. Serão analisadas as áreas de conhecimento em gestão de projetos para o estudo de viabilidade, descrevendo o papel de cada uma delas na execução do trabalho.

Portanto pretende-se mapear neste trabalho todos os prazos, recursos, riscos e variáveis que permitam a adoção sistêmica de indicadores de remuneração. Após a formalização de todo planejamento do projeto, será proposta à empresa Telecom X a implementação do projeto através das cinco etapas do PMBOK (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento).

No âmbito da área de recursos humanos estratégico, tal projeto será uma alternativa para que a área de Remuneração Variável da Telecom X possa entregar aos executivos da organização um *report* conciso e estratégico, o qual abordará indicadores que poderão ser analisados para elaboração de ações de melhoria, bem como aumentar o controle do *budget* e desempenho do setor de instalação da Telecom X.

3. METODOLOGIA

O estudo utilizará dados secundários, principalmente através das normas descritas no *Project Management Body of Knowledge* (2013), comumente conhecido como PMBOK, o qual foi desenvolvido pelo *Project Management Institute* dos Estados Unidos. As informações de remuneração e performance serão disponibilizadas pela organização através de planilhas de controle em Excel e sistemas de *business intelligence*.

Com o objetivo exploratório e dedutivo, o projeto utilizará das etapas do PMBOK (2013) e livros auxiliares, bem como dos dados da organização para planejar a implantação de relatórios gerenciais para as vice-presidências de engenharia e operações e recursos humanos da empresa Telecom X. Pretende-se elaborar uma proposta que a empresa possa terminar o projeto em três meses

A proposta será realizada na Coordenação de Remuneração Variável, da Gerência de Inteligência de Informação, da Vice Presidência de Recursos Humanos da empresa Telecom X. Além da Gerência de Inteligência da Informação, o universo de atuação do projeto abrangerá as áreas financeiras e de engenharia e operações da Telecom X. A metodologia para implementação ocorrerá através da formalização de documentos elaborados nos processos de iniciação e planejamento (Termo de Abertura de Projetos e Plano de Gerenciamento de Projetos) descritos no PMBOK.

4. ORGANIZAÇÃO

4.1 O MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES

O mercado de telecomunicações no Brasil apresenta uma característica de oligopólio, ou seja, há poucos grupos que concorrem efetivamente pelo mercado consumidor. Um exemplo desta caracterização de mercado é visto na disponibilização do serviço de banda larga no país, onde segundo a consultoria Teleco (2014), 89% dos acessos de banda larga no Brasil estão concentrados em apenas quatro empresas: Oi, Net, Telefônica e GVT. Segundo dados divulgados pela Teleco, uma das principais empresas especializadas na área, o setor de telecomunicações gerou uma receita líquida de 35 bilhões de reais em 2013.

Este controle atrelado a um seleto grupo de investidores e companhias ocorre devido aos altos investimentos iniciais para estruturar uma companhia de telecomunicações, bem como da alta exigência burocrática por parte da Anatel no que tange a liberação de permissões para atuar no mercado brasileiro.

No entanto, ressalta-se que o mercado de telecomunicações no Brasil possui enormes perspectivas de crescimento no decorrer dos próximos anos. Conforme pesquisa realizada pela Serasa Experian (2014), o país possui cerca de 108 milhões de consumidores na classe C, classificada como classe média. A Serasa Experian estima que a nova classe média brasileira gastou em 2013 aproximadamente 1,17 trilhões de reais e movimentou 58% do crédito no país. Como resultado deste crescimento da classe média no Brasil, houve aumento significativo no consumo de bens e serviços, entre eles o de telefonia e banda larga.

Este crescimento da classe C no Brasil desperta enorme interesse no setor público e privado no país. O governo brasileiro atualmente é muito cobrado por sua ineficiência na distribuição de serviços de telecomunicações a todas as classes sociais e áreas do país. Diante disto o governo está estimulando a maior concorrência no setor para que ocorra uma redução nos preços praticados atualmente e cientes disto, as empresas privadas, estão buscando aumentar suas parcelas no market share através de campanhas de redução de preços, fidelização de clientes e aumento na cobertura dos serviços.

4.2 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Telecom X possui mais de dez anos de mercado, atuando no setor de telecomunicações em 20 estados brasileiros. Com sede no Paraná, a Telecom X possui cerca de 20 mil funcionários e atualmente é considerada uma das mais inovadoras empresas de telecomunicações do país.

A Telecom X oferece produtos de telefonia fixa, banda larga e *data centers* para o mercado residencial e corporativo em geral. Seguem abaixo os principais produtos e serviços oferecidos pela Telecom X:

- Planos de telefonia fixa com economia e serviços avançados;
- Banda Larga de Ultravelocidades;
- Telefonia via Internet;
- Serviços de longa distância;
- Planos de telefonia e banda para pequenas e médias empresas;
- Provedor de internet discada;
- Soluções completas de telefonia, comunicação de dados e internet para o mercado Corporativo;
- Serviço de proteção ao usuário.

Os produtos da Telecom X buscam atender vários perfis de consumidores, entre eles residenciais, profissionais liberais e pequenas, médias e grandes empresas.

4.3 GESTÃO DE PROJETOS NA ORGANIZAÇÃO

No que tange ao objeto de estudo, gestão de projetos, a empresa Telecom X não possui de maneira estruturada um escritório de gerenciamento de projetos que atenda a todas as Vice-Presidências da organização. Percebe-se, na prática, que a gestão de projetos é realizada somente na área de marketing, onde produtos e processos são desenvolvidos de acordo com a metodologia do PMBOK.

Quanto à área de recursos humanos, os pequenos projetos são gerenciados por cada gerência, as quais são responsáveis pela interface com os envolvidos. Geralmente os pequenos projetos são desenvolvidos em Excel, Access ou através da documentação de processos e procedimentos. Já em processos mais complexos

que envolvem folha de pagamento, pontos dos colaboradores e remuneração variável a organização disponibiliza o suporte especializado da Vice-Presidência de Tecnologia da Informação, bem como há a contratação de consultoria ou empresas terceiras. No entanto, ressalta-se que embora haja maior suporte especializado nestes processos, não há formalização do projeto de acordo com a metodologia descrita no PMBOK.

Dando enfoque na gerência onde será realizada a proposta de melhoria, identifica-se que a área possui um maior nível de amadurecimento no que tange ao tratamento de bases de dados e desenvolvimento de pequenos projetos em relação às demais áreas de RH. Tal fato é explicado devido ao fato da gerência ser responsável além da remuneração variável da empresa, como também dos indicadores da vice-presidência de recursos humanos. As atividades desta gerência incluem desde a interface com a área de *Business Intelligence* para obter dados diários de performance utilizados para remuneração variável, como também a interface com as demais áreas do RH para consolidação de bases de treinamento, absenteísmo, *compensation* etc. utilizados para calcular indicadores de RH.

Portanto, como sugestão a Gerência de Inteligência da Informação, visa-se dar mais uma alternativa para gerenciar as demandas da área, tornando a metodologia do PMBOK uma aliada no desenvolvimento dos projetos da gerência.

Para dar início a esta proposta, a seguir será formulado o termo de abertura do projeto de remuneração variável dos instaladores de campo da Telecom X, o qual é um projeto a ser implantado pela gerência ainda neste ano. O projeto é de média complexidade, portanto não deve abordar todas as fases e processos descritos anteriormente. Devido a isto, serão estudados quais processos serão necessários para realização da proposta e se preciso, adaptados devido a natureza da organização ou do projeto.

4.4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Atualmente a remuneração variável da empresa Telecom X é formalizada através de políticas de remuneração divulgadas na intranet da empresa, onde cada área elegível possui uma política específica de acordo com as atividades realizadas. Por exemplo, a remuneração variável da área de vendas está atrelada ao

atingimento de metas do período (*budget*), levando em consideração indicadores de qualidade, tipo de serviços oferecidos e porte do canal de vendas. Já as áreas de atendimento possuem remuneração variável atrelada ao número de solicitações atendidas pelo operador, bem como ao nível de satisfação dos clientes auferidos logo após o atendimento.

No que tange ao objeto de estudo, a remuneração variável dos instaladores de campo da Telecom X, embora a política esteja disponível para consulta, verifica-se que a divulgação dos resultados pode ser aperfeiçoada. Atualmente os resultados são divulgados através de um relatório aos supervisores de instalação, que por sua vez informam aos instaladores os respectivos resultados. Ressalta-se que o modelo atual gera problemas a organização, visto que muitas vezes o supervisor não detém total conhecimento da política para demonstrar de forma clara os resultados. Em outros casos, há a divulgação tardia dos resultados, não havendo tempo hábil para contestações.

Diante deste cenário, identifica-se a oportunidade de desenvolvimento de relatórios parciais, onde constam informações de desempenho (número de instalações, tipos de serviços instalados, entre outros), bem como a parcial de remuneração variável do instalador. Saliencia-se também que a proposta visa diminuir ações de causas trabalhistas decorrentes de erros ou má interpretação dos resultados de remuneração variável. Portanto, nos itens a seguir será detalhada a proposta a organização, levando em consideração a metodologia de gestão de projetos descrita no item 2 deste trabalho.

Para dar início a esta proposta, será formulado o termo de abertura do projeto de remuneração variável dos instaladores de campo da Telecom X, o qual é um projeto a ser implantado pela gerência ainda neste ano. O projeto é de média complexidade, portanto não deve abordar todas as fases e processos descritos anteriormente. Devido a isto, serão estudados quais processos serão necessários para realização da proposta e se preciso, adaptados a natureza da organização ou do projeto. A seguir, segue detalhamento da proposta através dos processos de iniciação.

5. PROPOSTA

5.1 PROCESSO ATUAL DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Antes de dar início ao projeto, primeiramente é necessário demonstrar como o cálculo é realizado atualmente, bem como demonstrar a maneira que os resultados são divulgados.

Conforme política de remuneração, a remuneração variável dos instaladores está atrelada ao atingimento de uma meta mensal. Esta meta será batida através das atividades realizadas diariamente pelo instalador, onde cada atividade possui uma pontuação específica que varia de 0,2 a 3. Abaixo segue a relação de algumas atividades realizadas pelos instaladores de campo da Telecom X e as respectivas pontuações. Vale ressaltar que a pontuação de cada atividade depende de sua complexidade, ou seja, quanto maior a dificuldade de uma atividade, maior a pontuação.

CÓDIGO ATIVIDADE	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO
AL_EL	Adequação Predial	0,7
IN_3P - DTH	Instação Triple Play	2,0
IN_TV	Instalação TV	1,2
IN_B	Instalação Banda Larga	0,5
UP_B	Upgrade Banda Larga	0,5

QUADRO 11 – TABELA DE PONTOS SIMPLIFICADA PARA DEMONSTRAÇÃO
FONTE: DO AUTOR.

As bases de dados utilizadas para identificar as atividades de cada instalador são exportadas através de consultas que buscam as informações diretamente nas tabelas de *business intelligence* da Telecom X. Esta atividade fica sob-responsabilidade da área de processos da engenharia e operações da empresa.

Uma vez exportadas as bases de dados, a área de planejamento realiza o cálculo de acordo com a estrutura vigente, ou seja, de acordo com o número de instaladores elegíveis e suas respectivas cidades. Atualmente fica sob-responsabilidade da área de planejamento o cálculo da remuneração variável, como também a elaboração das metas dos instaladores. Todo cálculo de remuneração

variável é realizado através de Excel e a divulgação ocorre até 15 dias após o fechamento do mês de apuração.

Devido à complexidade da base de dados (cerca de 500.000 registros mês), a fragilidade de trabalhar estas informações em Excel, bem como a necessidade de transferência da atividade para a área de recursos humanos, identificou-se a oportunidade de amadurecer o processo de cálculo de remuneração variável dos instaladores de campo da Telecom X.

Pretende-se na proposta dar maior apoio e visibilidade dos resultados aos instaladores de campo da empresa, visto que a área de planejamento não possui *head counts* e *skills* suficientes para dar atendimento especializado no que tange a remuneração variável, algo que a área de recursos humanos já executa nos segmentos de vendas e atendimento. Portanto, no item seguir, o projeto será iniciado com o desenvolvimento do termo de abertura do projeto.

5.2 INICIAÇÃO DO PROJETO

Segundo PMBOK (2013), o processo de iniciação de um projeto visa identificar uma oportunidade de projeto, bem como iniciar as análises prévias para aprovação e formalização do início do projeto.

Conforme explicitado no item 5.1 deste trabalho, na empresa Telecom X já há a necessidade de transferência da atividade de remuneração variável da área de planejamento para a área de recursos humanos. Embora não haja a formalização deste processo de transição, já é percebida a oportunidade da elaboração de um projeto.

Portanto, no item a seguir será realiza uma proposta de formalização deste processo de transição, ou seja, onde a área de recursos humanos desenhará o novo processo de remuneração variável através da metodologia de gerenciamento de projetos.

5.2.1 Desenvolvimento do Termo de Abertura do Projeto

Conforme descrito no item 2 deste trabalho, o processo de desenvolvimento do termo de abertura do projeto é realizado para formalização do projeto, como

também para dar uma ideia inicial dos limites e impactos positivos esperados do empreendimento.

Abaixo segue detalhamento da proposta de termo de abertura de projeto para a empresa Telecom X no que envolve o novo processo de cálculo da remuneração variável dos instaladores de campo.

PROJETO: RVI – REMUNERAÇÃO VARIÁVEL INSTALADORES

Versão	Data	Autor	Notas de Revisão
1.0	20/08/2014	Fernando Greselle Hartmann	Proposta inicial

I. Introdução e justificativa

Atualmente o processo de cálculo e divulgação dos resultados de remuneração variável dos instaladores de campo da empresa Telecom X pode ser aperfeiçoado. Com o projeto visa-se a elaboração de novos relatórios de performance e remuneração variável, os quais serão divulgados uma vez por semana para acompanhamento dos instaladores e supervisores de instalação. Através de relatórios mais detalhados e frequentes, o instalador poderá acompanhar sua performance e tomar ações corretivas para o atingimento das metas propostas no período.

II. Objetivos estratégicos do projeto

A empresa Telecom X negocia anualmente com os sindicatos o ajuste anual da remuneração e benefícios dos colaboradores. Um dos itens muito discutidos é a remuneração variável dos instaladores, os quais reclamam de receber os relatórios de resultados somente após o fechamento do mês. Portanto, o projeto visa aumentar a visibilidade dos relatórios, culminando na melhora do relacionamento com os colaboradores e sindicatos. Ressalta-se também que a transferência da atividade da área de planejamento para a área de recursos humanos aumenta o nível de governança corporativa no que tange ao controle dos gastos em remuneração variável e aderência da política de remuneração variável em relação à estratégia da organização.

III. Necessidades do cliente

O projeto busca atender a clientes internos, entre eles: instaladores de campo e seus superiores; área de planejamento de engenharia e operações e a vice-presidência de recursos humanos.

Como necessidade destes clientes, identifica-se a criação de relatórios de performance e remuneração mais detalhados e frequentes. Tem-se como objetivo o acompanhamento semanal de performance para projeção da remuneração variável dos colaboradores.

IV. Escopo do Projeto

Escopo a ser realizado

Criação de relatórios de performance e remuneração variável dos instaladores de campo da empresa Telecom X.

Fora do Escopo a ser realizado

Não será parte do projeto a elaboração de relatórios que não contemplem indicadores de remuneração variável. Benefícios aos colaboradores como auxílio combustível, cesta básica, custeio transporte não serão inclusos no projeto.

V. Principais Entregas

Serão entregues ao final do projeto:

- ✓ Novo processo de extração das bases utilizadas para cálculo
- ✓ Novo processo de consolidação e tratamento de dados para cálculo dos indicadores
- ✓ Novo layout para divulgação de resultados
- ✓ Novo cronograma de divulgação de resultados

VI. Pressupostos e requisitos

Os requisitos para elaboração do projeto consistem em:

- ✓ Acompanhamento do fechamento de remuneração durante 2 meses juntamente com a antiga executora do processo
- ✓ Suporte especializado da área de IT da organização
- ✓ Entendimento da política de remuneração e suas particulares práticas

VII. Restrições e riscos percebidos

Identifica-se como restrição ou riscos percebidos:

- ✓ Base de dados. Tamanho, dados incompletos ou em branco, falta de padronização das bases de dados
- ✓ Cultura organizacional quanto à receptividade a mudanças
- ✓ Criação de logins dos instaladores de forma equivocada e sem padrão
- ✓ Cronograma da área de IT para auxiliar no projeto

VIII. Critérios de aceitação

Como critérios de aceitação serão realizados fóruns envolvendo a área cliente para elaboração do novo formato de divulgação de resultados. A aceitação será acompanhada também através do aumento ou diminuição da pesquisa de clima realizada pela empresa, como também através da redução de processos trabalhistas.

IX. Stakeholders (Partes Interessadas)

- ✓ Instaladores de campo
- ✓ Supervisores e demais gestores dos instaladores de campo
- ✓ Vice-Presidência de Engenharia e Operações da Telecom X
- ✓ Vice-Presidência de Recursos Humanos da Telecom X
- ✓ Vice-Presidência de Tecnologia e Informação da Telecom X

- ✓ Sindicatos da categoria

X. Estimativas Iniciais de Recursos

Financeiros

O custeio do projeto será realizado totalmente pela Telecom X, dividindo os custos entre as vice-presidências de recursos humanos, engenharia e operações e IT. Os custos envolvem os salários dos colaboradores envolvidos, bem como a compra de um servidor para arquivar os resultados de remuneração. Abaixo segue estimativa prévia de custos:

- ✓ **Salários Fixos = R\$ 46.648,00**

I Analista Recursos Humanos SR = R\$ 4.216,00 x 3 meses = R\$ 12.468,00

II Analistas de Sistemas PL = 2 x R\$ 4.100,00 x 1,5 meses = R\$ 12.300,00

I Analista de Planejamento PL = R\$ 2.900,00 x 3 meses = R\$ 8.700,00

I Analista de Processos SR = R\$ 5.000,00 x 1,5 meses = R\$ 7.500,00

I Especialista Trabalhista = R\$ 6.000,00 x 2 semanas = R\$ 3.000,00

- ✓ **Servidor = R\$ 2.500,00**

- ✓ **Custo Prévio Total = R\$ 49.148,00**

Humanos

Para execução do projeto serão necessárias quatro pessoas, sendo um analista de recursos humanos SR, um analista de planejamento JR/PL e dois analistas de sistemas.

Analista de Recursos Humanos SR: bom relacionamento interpessoal, conhecimento das políticas de remuneração variável, pensamento sistêmico, conhecimento avançado em Access e Visual Basic.

Analista de Planejamento PL: bom relacionamento interpessoal, conhecimento das rotinas dos instaladores de campo, conhecimento intermediário em Excel e Visual Basic.

Analista de Sistemas PL: experiência com *business intelligence*, *SQL developer* e bom relacionamento interpessoal.

Analista de Processos SR: experiência em *SQL developer*, bom relacionamento interpessoal, conhecimento dos processos de engenharia e operações.

Materiais

Será utilizado para a elaboração do projeto computadores para desenvolvimento das bases e ferramentas, bem como um servidor para arquivar as

XI. Cronograma básico do projeto

Pretende-se elaborar o projeto dentro de um prazo de 2 meses. Abaixo segue cronograma semanal de forma simplificada.

Semana 1: Levantamento das necessidades e premissas do projeto

Semana 2 e 3: Análise das bases atuais. Remodelagem das bases em nova plataforma e padrão

Semana 4: Entrega e conferência do novo formato das bases de dados

Semana 5: Desenho do processo de cálculo e divulgação

Semana 6 e 7: Desenvolvimento do novo processo de cálculo e divulgação

Semana 8: Cálculo teste segundo novo modelo e validação de resultados

XII. Planejamento de Comunicação

A comunicação do projeto será realizada semanalmente através de reuniões entre as áreas de recursos humanos, IT e engenharia e operações. O follow-up das etapas do projeto serão descritas em sistema MS Project ou Excel a ser atualizado pelo analista de recursos humanos envolvido no projeto.

XIII. Gerenciamento do Projeto

O gerenciamento de projetos ficará sob-responsabilidade do Gerente de Recursos da empresa Telecom X, visto que a atividade de cálculo de remuneração variável irá para a Vice-Presidência de Recursos Humanos. Para gerenciamento do projeto o analista utilizará das ferramentas MS Projectc (acompanhamento das etapas

do projeto), Access (desenvolvimento da ferramenta de cálculo) e Excel (apenas divulgação).

5.2.2 Identificação das Partes Interessadas

Nesta etapa do projeto, será identificado para a empresa Telecom X quais as partes interessadas no projeto, ou seja, quais grupos serão impactados positiva ou negativamente pelo resultado do projeto. Através da análise da organização Telecom X será possível identificar quais grupos dentro da organização possuem maior ou menor influência no resultado do projeto.

Segundo PMBOK (2013), análise das partes interessadas pode ser realizada em três etapas. A primeira consiste na identificação das partes e detalhamento das características do grupo/organização como responsabilidade, pessoas chave, interesses, conhecimentos etc. Na segunda etapa há a análise do impacto que cada grupo possui para o desenvolvimento do projeto e classificá-los. Por fim, na terceira etapa há a avaliação de como cada grupo irá se portar em várias situações com o intuito de minimizar conflitos de interesses e aumentar o engajamento com o projeto.

O detalhamento das partes interessadas no projeto da Telecom X está proposto conforme abaixo.

STAKEHOLDERS	DEPARTAMENTO	DESCRIÇÃO	NÍVEL DE PODER
Instaladores de campo	VP Engenharia e Operações	Cerca de 2.300 colaboradores, os quais necessitam de acompanhamento semanal de performance e resultado da remuneração variável.	Alto devido a possibilidade de paralisação em caso de fracasso do projeto. Serão consultados quanto ao layout dos relatórios.
Supervisores e demais gestores atrelados à atividade de instalação	VP Engenharia e Operações	Cerca de 700 colaboradores, os quais tem o papel de auxiliar os instaladores no entendimento e acompanhamento dos resultados.	Fraco. Não possuem relação tênue com o sindicato, portanto dificilmente entrarão em greve em caso de fracasso do projeto.
Diretor Executivo de Operações	Vice-Presidência de Engenharia e	Atual responsável pelo cálculo de remuneração.	Alto. Detentor de informações chaves

	Operações	Diretoria que faz a gestão de todos os instaladores no que tange a contratação, organização e estabelecimento de metas.	para transição da atividade.
Diretoria de Capital Humano	Vice-Presidência de Recursos Humanos	Diretoria responsável pela remuneração variável de todos os colaboradores da empresa, com exceção dos instaladores. Possui papel ativo no <i>report</i> de performance aos demais canais elegíveis a remuneração variável	Alto. Necessita alto engajamento para assumir nova atividade. O alto poder de relacionamento com as demais área envolvidas será crucial para o sucesso do projeto.
Diretoria de Desenvolvimento	Vice-Presidência de Tecnologia e Informação	Diretoria que disponibilizará mão de obra especializada para o projeto. Geralmente trabalha com prazos longos devido às inúmeras demandas da organização.	Moderado. Embora há a necessidade de remodelar todas as bases, a área possui <i>skill</i> necessário devido a trabalhos em processos mais complexos;
Sindicatos da categoria	-	Instituição responsável pela negociação anual do reajuste salarial dos colaboradores.	Alto. Ajuda a disseminar pareceres negativos a respeito da organização, culminando na piora do clima organizacional.

QUADRO 12 – PARTES INTERESSAS NO PROJETO
 FONTE: DO AUTOR.

Ainda segundo PMBOK (2013), a identificação das partes interessadas deste projeto também pode ser representada através da figura abaixo.

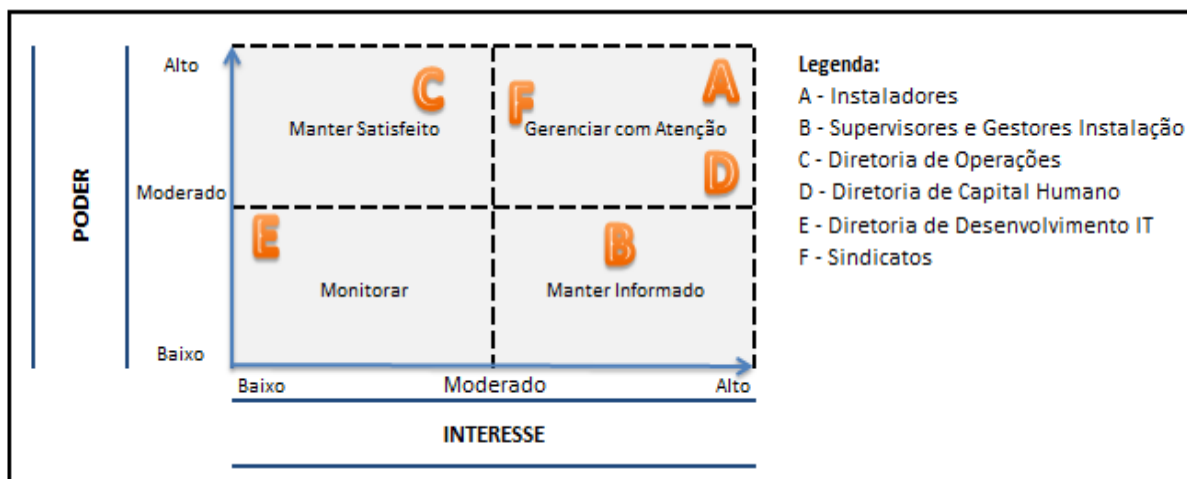


Figura 5 – Representação Grau de Poder/Interesse. Segundo PMBOK (2013), adaptado pelo autor.

Identifica-se através da representação acima que o projeto da Telecom X dependerá muito do relacionamento entre a área cliente (instaladores), Diretoria de Capital Humano (Gestora do Projeto) e sindicato da categoria. Portanto as etapas do os resultados do projeto devem ser bem detalhados pela Diretoria de Capital Humano para os instaladores e sindicato com o intuito de demonstrar o ganho real do empreendimento, minimizando assim possíveis danos a organização no que tange ao clima organizacional e performance nas instalações de campo.

Quanto ao papel da Diretoria de Operações, esta tem papel importante na transição da atividade, visto que este diretoria possui know-how técnico das atividades de instalação e seu funcionamento prático. A disseminação de conhecimento da Diretoria de Operações para a Diretoria de Capital Humano é importante para o bom entendimento quanto como a operação irá influenciar na remuneração variável dos instaladores.

No que se referem aos gestores dos instaladores, estes devem sem envolvidos no projeto como consultores e porta voz das necessidades dos instaladores. Estes devem estar informados para repassar aos instaladores quanto ao novo formato de cálculo e divulgação dos resultados de remuneração variável.

Por fim, os gestores do projeto terão que monitorar a Diretoria de Desenvolvimento, visto que esta é menos engajada com o projeto. O perfil apenas de executor e a distância com o cliente do projeto pode acarretar em um baixo engajamento desta área com o projeto. É importante demonstrar a esta área o impacto estratégico para a Telecom X caso o modelo de cálculo de remuneração variável não seja remodelado.

5.3 PLANEJAMENTO DO PROJETO

Nesta etapa do projeto, será proposta para a empresa Telecom X a maneira como ela deve conduzir o projeto de cálculo de remuneração variável. Segundo PMBOK (2013), o grupo de processos de planejamento é composto por 24 processos os quais visam nortear a execução do projeto. No entanto, devido à média complexidade do projeto de remuneração variável, o autor abordará estes 24 processos de maneira resumida, evitando processos que não possuem aderência total ao projeto da Telecom X.

Como proposta de planejamento, será desenvolvido o plano de gerenciamento do projeto, o qual servirá como base para a Telecom X gerenciar e controlar o andamento do projeto. Neste documento serão abordados os requisitos necessários para execução do projeto, bem como a lista de atividades, recursos humanos, escopo, qualidade etc. para que as demais fases do projeto possam ser executadas.

5.3.1 Plano de Gerenciamento do Projeto

Usualmente o plano de gerenciamento de projeto é a consolidação de documentos e formulários gerados nos 24 processos da fase de planejamento. Devido ao caráter acadêmico, a proposta do plano de gerenciamento irá se limitar aos aspectos principais das 10 áreas de conhecimento descritas no item 2 deste trabalho.

A proposta do plano de gerenciamento do projeto está listada conforma item abaixo.

PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO – REMUNERAÇÃO VARIÁVEL INSTALADORES

Versão	Data	Autor	Notas de Revisão
1.0	20/08/2014	Fernando Greselle Hartmann	Proposta inicial

I. Objetivos

Detalhar e formalizar os passos e fatores necessários para a execução do projeto de remuneração variável dos instaladores de campo da Telecom X. Fatores como recursos humanos, financeiros e materiais, bem com a declaração do escopo, qualidade e riscos serão documentados para que a equipe envolvida no projeto possa executar de maneira assertiva e de acordo com as premissas pré-estabelecidas.

II. Escopo

Declaração do Escopo

- Criação de relatórios de performance e remuneração variável dos instaladores de campo da empresa Telecom X
- Para entrega do produto final, também serão entregues: a nova base de dados desenvolvida pela área de IT e a nova ferramenta de cálculo desenvolvida pelo RH (Access)

Fora do Escopo

Não será parte do projeto a elaboração de relatórios que não contemplem indicadores de remuneração variável. Benefícios aos colaboradores como auxílio combustível, cesta básica, custeio transporte não serão inclusos no projeto. Não será contratada consultoria externa para elaboração ou auxílio do projeto.

III. Estrutura Analítica do Projeto

Para elaboração do projeto da Telecom X será proposto uma quebra de atividades por fases (levantamento, execução e monitoramento), conforme figura abaixo.

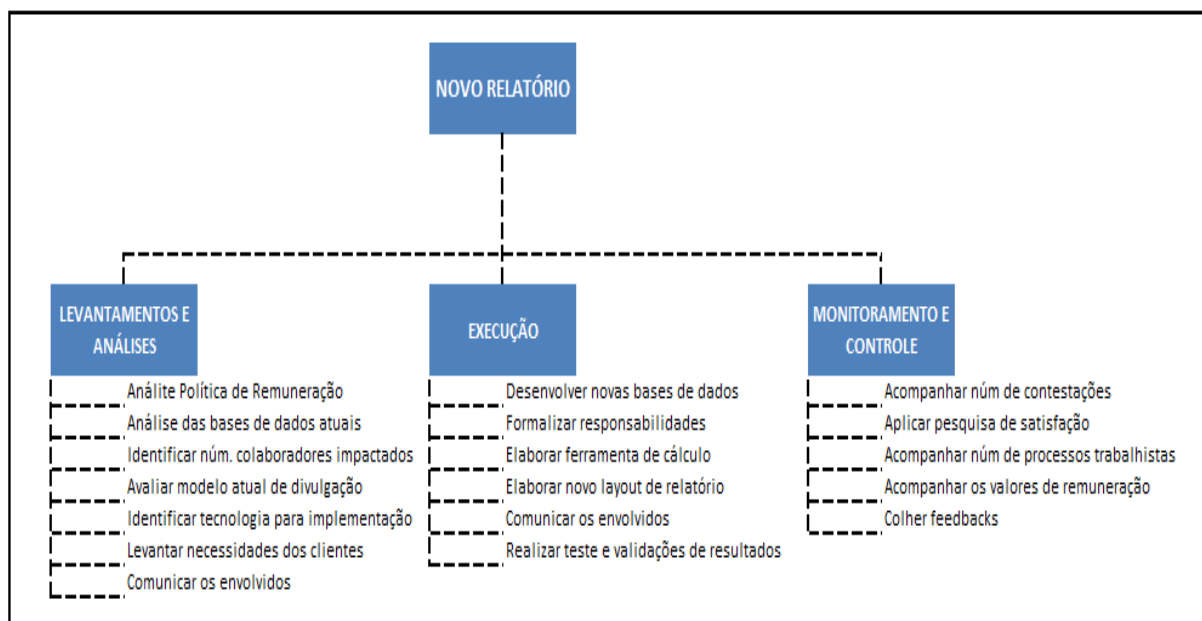


Figura 6 - Estrutura Analítica do Projeto de Remuneração Variável. Segundo autor.

IV. Integração do Projeto

Consiste na equipe responsável pelo gerenciamento do projeto. Orienta-se a Telecom X delegar esta responsabilidade para Diretoria de Capital Humano, a qual irá calcular e divulgar os novos relatórios. Abaixo segue lista da equipe gestora do projeto.

FUNÇÃO NO PROJETO	CARGO	ÁREA	RESPONSABILIDADE
Patrocinador	Diretor de Recursos Humanos	Diretoria de Capital Humano	Alinhamento dos objetivos do projeto com objetivos estratégicos; Auxiliar na captação de recursos; Auxiliar nas negociações com as partes interessadas.
Gestor do Projeto	Gerente de Recursos Humanos	Diretoria de Capital Humano	Gerenciamento total do projeto; Fazer interface com as partes interessadas; Delegar atividades; Controlar as entregas etc.
Especialista Trabalhista	Especialista em	Diretoria de Capital	Auxiliar na comunicação

	Recursos Humanos	Humano	do projeto; Apoio na elaboração do projeto quanto a leis trabalhistas.
Analista do Projeto	Analista de Recursos Humanos	Diretoria de Capital Humano	Levantamento de dados para planejamento do projeto; Interface com as áreas para entendimento e desenho da proposta de relatório.

QUADRO 13 – PROPOSTA DE EQUIPE DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR.

V. Recursos Humanos

O planejamento de recursos humanos para o projeto da Telecom X ocorrerá através da definição de papéis e responsabilidades, bem como através da definição de qual forma de contratação ou alocação do recurso será realizada. O projeto da Telecom X envolverá ao todo oito profissionais. No gerenciamento do projeto a empresa poderá disponibilizar quatro profissionais, sendo dois deles utilizados também na execução (Analista de Recursos Humano e Especialista Trabalhista). Além da equipe de gerenciamento, outros três profissionais auxiliarão na execução (Dois Analistas de Sistemas, um Analista de Planejamento e um Analista de Processos)

CARGO	ATIVIDADE	FORMA CONTRATAÇÃO	HORAS TRABALHADAS
Analista de Recursos Humanos SR (1 headcount)	Interface com as áreas de planejamento para transição da atividade; Desenvolvimento nova ferramenta de cálculo em plataforma Access; Desenvolvimento do novo layout; Pré-análises gerais; Validação das novas bases.	CLT Já contratado	8 hrs diárias até a conclusão do projeto.
Analista de Sistemas PL (2 headcounts)	Desenvolvimento da nova base de dados; Interface com área de processos para entendimento das bases;	CLT Já contratado	8 hrs diárias durante 2 semanas.

	Desenhar processo para exportação diária das bases de dados.		
Analista de Planejamento (1 headcount)	Suporte ao analista de RH no que tange a metas e estrutura dos instaladores; Definição de atividades a remunerar; Validação das novas bases; Consultor para desenvolvimento do novo layout.	CLT Já contratado	Part-Time (depende das solicitações realizadas pelo RH)
Especialista em Recursos Humanos (1 headcount)	Suporte no desenvolvimento do novo layout; Interface junto a sindicatos.	CLT Já contratado	Part-Time (depende das solicitações realizadas pelo Gestor do Projeto)
Analista de Processos	Suporte a área de IT para entendimento das bases dados atuais; Report dos SQLs usados atualmente; Validação das novas bases de dados.	CLT Já contratado	Part-Time (depende das solicitações de IT)

QUADRO 14 – RECURSOS HUMANOS E SUAS RESPONSABILIDADES NO PROJETO
FONTE: DO AUTOR.

VI. Custos

Os custos do projeto serão custeados pela Telecom X, dividindo os valores entre as Vice-Presidências envolvidas no projeto. Além do custo dos recursos humanos, será gasto com um servidor para armazenamento das bases e dos relatórios gerados pelo novo processo. Custo total do projeto: R\$ 49.148,00.

QTDE	ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR	PERIODO ATUAÇÃO	CUSTO TOTAL
1	Salário	Custo mensal Analista de Recursos Humanos SR	R\$ 4.216,00	3 meses	R\$ 12.648,00
2	Salário	Custo mensal Analista de Sistemas PL	R\$ 4.100,00	1,5 mês	R\$ 12.300,00
1	Salário	Custo mensal Analista de Planej. PL	R\$ 2.900,00	3 meses	R\$ 8.700,00

1	Salário	Custo mensal Especialista Trabalhista	R\$ 6.000,00	2 semanas	R\$ 3.000,00
1	Salário	Custo mensal Analista de Processos SR	R\$ 5.000,00	1,5 mês	7.500,00
1	Equipamento	Servidor	R\$ 2.500,00	Indeterminado	R\$ 2.500,00

QUADRO 14 – CUSTO TOTAL DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR.

VII. TEMPO

Seguindo a lista de atividades listadas na estrutura analítica do projeto, o cronograma será desenhado de acordo com a tarefa a ser realizada, descrevendo os recursos envolvidos nesta tarefa e a data de início e término de cada atividade. Para representação da proposta para empresa Telecom X, o início do projeto ocorrerá em outubro de 2014.

TAREFA	DURAÇÃO	RECURSOS	INÍCIO	TÉRMINO
Análise política de remuneração	5 dias úteis	Equipe gestora do projeto; Analista de Planej. PL	01/10/2014	07/10/2014
Análise das bases de dados atuais	7 dias úteis	Analista de RH SR; Analista de Processos SR; Analistas de Sistemas PL.	01/10/2014	09/10/2014
Identificar número colaboradores impactados	3 dias úteis	Equipe gestora do projeto	01/10/2014	03/10/2014
Avaliar modelo atual de remuneração	5 dias úteis	Analista de RH SR; Interface com equipe gestora do projeto.	01/10/2014	07/10/2014
Identificar tecnologia para implementação	3 dias úteis	Equipe gestora do projeto; Analista de Processos SR; Analistas de Sistemas PL	10/10/2014	14/10/2014
Levantar necessidades dos clientes	3 dias úteis	Equipe gestora do projeto;	08/10/2014	10/10/2014
Comunicar envolvidos a respeito da fase 1 (levantamento)	10 dias úteis	Equipe gestora do projeto.	01/10/2014	14/10/2014
Desenvolver nova base de dados	13 dias úteis	Analista de Sistemas PL; Analista de Processo SR;	15/10/2014	31/10/2014
Formalizar responsabilidades	2 dias úteis	Equipe gestora do projeto.	15/10/2014	16/10/2014

Elaborar ferramenta de cálculo	10 dias úteis	Analista de RH SR; Analista de Planej. PL	03/11/2014	14/11/2014
Elaborar novo layout de relatório	5 dias úteis	Analista de RH SR; Especialista Trabalhista; Analista de Planej. PL	17/11/2014	21/11/2014
Realizar teste e validação das bases e resultados	3 dias úteis	Analista de Plan. PL; Analista de RH SR; Analista de Processos; Analistas de Sistemas	24/11/2014	26/11/2014
Comunicar envolvidos a respeito da fase 2 (execução)	2 dias úteis	Equipe gestora do projeto.	26/11/2014	27/11/2014
Acompanhar contestações	20 dias úteis	Analista de RH SR	01/12/2014	30/12/2014
Aplicar pesquisa de satisfação	7 dias úteis	Equipe gestora do projeto.	01/12/2014	09/12/2014
Acompanhar número de processos trabalhistas	Mensal	Analista de RH SR	-	-
Acompanhar valores de remuneração	20 dias úteis	Analista de RH SR	01/12/2014	30/12/2014
Colher feedbacks	20 dias úteis	Equipe gestora do projeto	01/12/2014	30/12/2014
Comunicar envolvidos a respeito da fase 3 (monitoramento)	2 dias úteis	Equipe gestora do projeto.	29/12/2014	30/12/2014

QUADRO 15 – CRONOGRAMA DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR.

VIII. Comunicação

Como proposta, o processo de comunicação do projeto ficará sob responsabilidade do gestor do projeto, sendo auxiliado pelo analista de recursos humanos SR que desenvolverá o novo relatório. Abaixo segue comunicações previstas para o projeto da Telecom X.

CONTEÚDO	TIPO	EMISSOR	RECEPTOR	FREQUENCIA
Proposta Executiva	Apresentação	Gestor do Projeto	Patrocinador e Diretoria de Operações (clientes)	0,5 dia (iniciação)

Termo de Abertura	Relatório Executivo	Gestor do Projeto	Patrocinador e Diretoria de Operações (clientes)	Iniciação
Cronograma	Relatório Operacional	Analista de RH SR	Todas equipes do projeto	Semanal
Relatório de Progresso Fase 1 (levantamento)	Relatório Executivo	Gestor do Projeto	Todas equipes do projeto; Patrocinador	Quinzenal
Relatório de Progresso Fase 2 (execução)	Relatório Executivo	Gestor do Projeto	Todas equipes do projeto; Patrocinador	Quinzenal (após término fase 1)
Relatório de Progresso Fase 3 (Monitoramento)	Relatório Executivo	Gestor do Projeto	Todas equipes do projeto; Patrocinador	Quinzenal (após término fase 2)
Relatório de Encerramento	Relatório Executivo	Gestor do Projeto	Todas equipes do projeto; Patrocinador	Requer aceite dos clientes e patrocinador.

QUADRO 16 – PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO
FONTE: DO AUTOR.

IX. Qualidade, Riscos, *Stakeholders* e Aquisições

Devido à média complexidade do projeto da Telecom X, o planejamento de qualidade, riscos, *stakeholders* e aquisições podem ser simplificados. No que tange a qualidade, o analista de recursos humanos, planejamento, de sistemas e de processos irão confrontar as novas bases com as antigas para verificar a variação dos números de registros de cada base. Tal processo busca assegurar que nenhuma atividade realizada pelos instaladores deixe de ser considerada. Ressalta-se também que o novo layout de relatório será aprovado pela área cliente e especialista trabalhista, garantindo a qualidade no que se refere a legislação e necessidades dos clientes.

Quanto aos riscos percebidos, identifica-se que a base de dados e o cronograma da área de IT podem impactar negativamente no projeto. Portanto no planejamento destes fatores, sugere-se a Telecom X repassar a atividade de extração e desenvolvimento das bases para área especializada. Atualmente este processo está sob-responsabilidade do analista de processos, o qual não possui ferramentas robustas para tratamento de bases. Quanto ao cronograma dos

analistas de sistemas, é importante salientar o papel do gestor do projeto e do patrocinador demonstrar a importância do projeto, fazendo com que a área de IT priorize o projeto.

No âmbito dos *stakeholders*, o gerenciamento do engajamento pode ser realizado através de reuniões semanais com os envolvidos no projeto, bem como através da fase de monitoramento, a qual irá colher feedbacks do cliente e das áreas participantes.

Por fim, a aquisição do projeto consiste apenas na compra de um equipamento para armazenar as novas bases e o histórico do novo relatório. Portanto sugere-se a Telecom X realizar orçamento com cinco empresas fornecedoras, as quais deverão oferecer garantias ao produto comprado.

6. CONCLUSÃO

Através do desenvolvimento do presente trabalho identificou-se que a empresa Telecom X possui um sistema de remuneração variável bem consolidado e formalizado através de políticas de remuneração. No entanto, verificou-se que a divulgação dos resultados de remuneração variável dos instaladores de campo da empresa poderia ser aperfeiçoada através de novos relatórios que podem ser desenvolvidos pela Coordenação de Remuneração Variável da Vice-Presidência de Recursos Humanos. Esta coordenação já realiza com eficiência o cálculo e divulgação de remuneração variável para as áreas de vendas e atendimento da Telecom X, no entanto não se envolve no cálculo dos instaladores, o qual é realizado pela área de planejamento de operações.

No diagnóstico do atual processo de divulgação de resultados aos instaladores demonstrou que a Telecom X corre riscos trabalhistas devido à tardia divulgação dos resultados. Ressalta-se também que o modelo atual de divulgação é pouco difundido, o que pode acarretar no declínio do clima organizacional, e por consequência gerar impactos negativos na qualidade dos serviços prestados pelos instaladores.

Diante de tal cenário, foi proposto o desenvolvimento de novos relatórios através da metodologia de gestão de projetos, a qual pode se tornar uma poderosa ferramenta de realização devido ao levantamento de inúmeros fatores e variáveis que somados podem garantir a qualidade da entrega junto aos instaladores da organização.

A proposta de execução de projetos através da metodologia do PMBOK busca alavancar o poder de operar soluções de forma ágil e simples, fazendo com que a empresa ganhe um diferencial competitivo imprescindível no mercado atual. Pode-se perceber que através da proposta é possível otimizar recursos, documentar e facilitar o entendimento a cerca do futuro, como também reduzir surpresas durante a execução de um trabalho. Salienta-se também que a gestão de projetos dissemina o conhecimento para todas as áreas funcionais de uma empresa, gerando coesão entre as ações das áreas com a estratégia da organização.

7. REFERÊNCIAS

BRUZZI, Demerval Guilarducci. **Gerência de Projetos – Uma Visão Prática**. São Paulo: Érica, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Duffy, Mary. **Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

KERZNER, Harold. **Gestão de Projeto: as Melhores Práticas**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos – Como Transformar Ideias em Resultados**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK**. 5. Ed. Project Management Institute. Saraiva, 2013.

SERASA EXPERIAN. Dados inéditos da Serasa Experian e Data Popular revelam faces da classe média, que movimenta 58% do crédito e injeta R\$ 1 trilhão na economia. Disponível em:

<http://noticias.serasaexperian.com.br/dados-ineditos-da-serasa-experian-e-data-popular-revelam-faces-da-classe-media-que-movimenta-58-do-credito-e-injeta-r-1-trilhao-na-economia/>

Acessado em 17 de agosto de 2014

SRHM FOUNDATION. Evolution Of Work and the Worker. Disponível em: <http://futurehrtrends.eiu.com/challenges-human-resource-management/>
Acessado em 16 de agosto de 2014

TELECO. Estatísticas de Banda Larga no Brasil – Dados Trimestrais. Disponível em:
<http://www.teleco.com.br/blarga.asp>
Acessado em 17 de agosto de 2014